

## BAB II

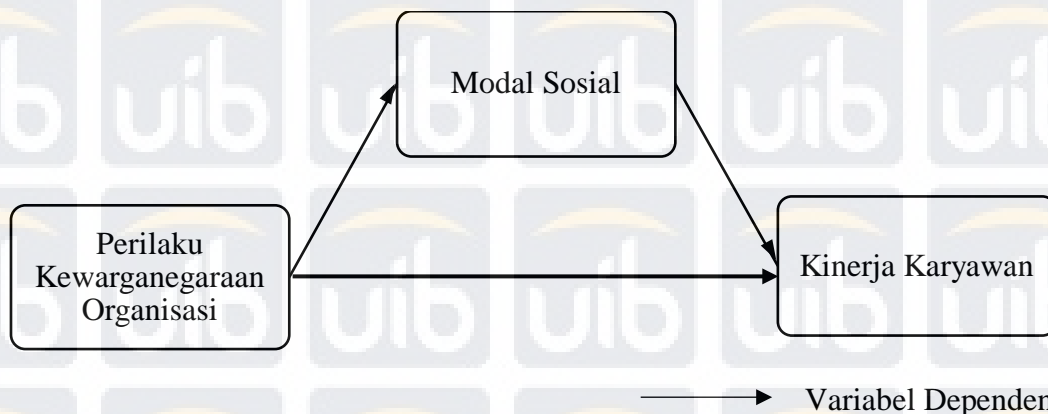
### KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### 2.1 Model – Model Penelitian Terdahulu

Eeman Basu, Rabindra Kumar Pradhan dan Hare Ram Tewari (2016) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 501 pada organisasi kesehatan di daerah Kolkata, India. Penelitian ini meneliti apakah perilaku kewarganegaraan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi secara signifikan memprediksi kinerja pekerjaan di organisasi kesehatan. Serta modal sosial sebagai mediator yang signifikan antara perilaku kewarganegaraan organisasi dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, terdapat 2 independen, yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi dan diperantara dengan modal sosial.

**Gambar 2.1**

Model penelitian pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap kinerja karyawan di India.



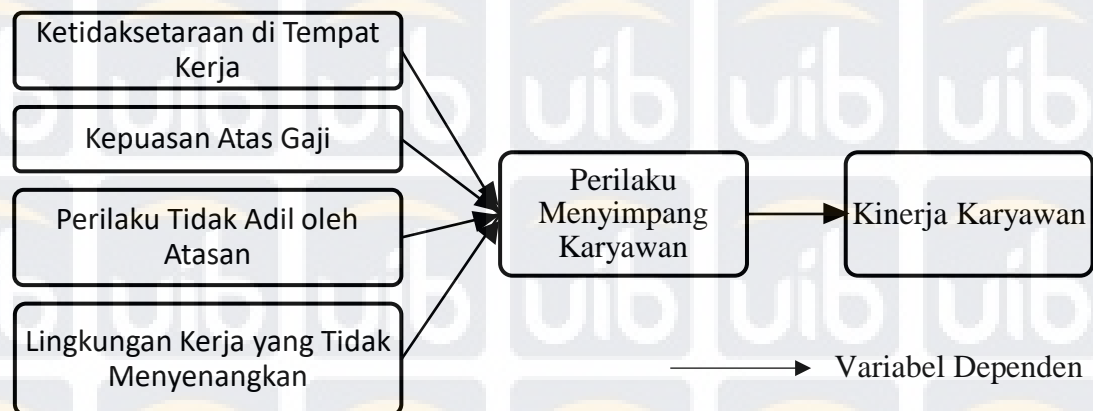
**Sumber:** Eeman Basu, Rabindra Kumar Pradhan dan Hare Ram Tewari (2016)

Cahyani (2016) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 144 pada perusahaan PDAM Wonosobo dan STIE YKPN di Yogyakarta, Indonesia. Penelitian ini meneliti mengenai efek ketidaksetaraan di tempat kerja, kepuasan atas gaji, perilaku tidak adil oleh atasan dan lingkungan kerja yang tidak

menyenangkan terhadap perilaku menyimpang yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini berupa yaitu ketidaksetaraan di tempat kerja tidak berpengaruh pada perilaku menyimpang, kepuasan atas gaji tidak berpengaruh pada perilaku menyimpang, perilaku atasan tidak mempengaruhi perilaku menyimpang, suasana kerja tidak menyenangkan berpengaruh positif pada perilaku menyimpang, dan perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kinerja. Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel independent yaitu ketidaksetaraan di tempat kerja, kepuasan atas gaji, perilaku tidak adil oleh atasan dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan. Serta 1 variabel mediasi yaitu perilaku menyimpang.

**Gambar 2.2**

Model analisis pengaruh perilaku menyimpang kinerja karyawan di perusahaan di Yogyakarta, Indonesia.



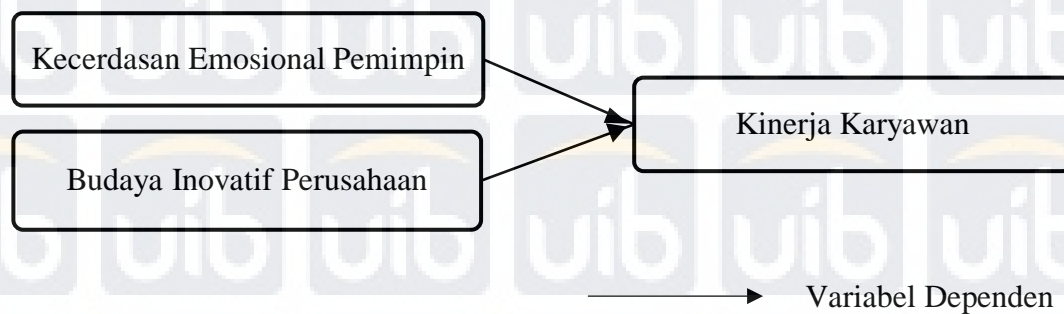
**Sumber:** Ika Damayanti Nur Cahyani (2016)

Erkut Altındağ dan Yeliz Köseadağı (2015) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 305 pada perusahaan menengah di Istanbul. Penelitian ini meneliti apakah tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki manajer dalam organisasi dan budaya inovatif perusahaan dapat mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kecerdasan emosional pemimpin dan budaya perusahaan yang inovatif berdampak pada kinerja karyawan, hasilnya cukup signifikan bagi para manajer dan akademisi. Tingkat kecerdasan emosional

yang dimiliki para manajer dalam organisasi, mempengaruhi secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel independen yaitu kecerdasan emosional pemimpin dan budaya inovatif perusahaan.

**Gambar 2.3**

Model analisis pentingnya kecerdasan emosional pemimpin yang berdampak pada kinerja karyawan di sebuah perusahaan di Istanbul.

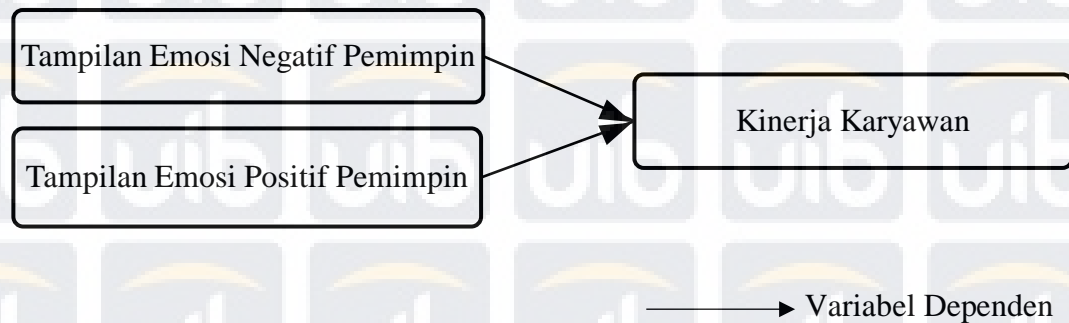


**Sumber:** Erkut Altındağ dan Yeliz Köseadağı (2015)

Gang Wang dan Scott E. Seibert (2014) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 117 pada perusahaan perbankan, teknik listrik, dan perusahaan perhotelan di Amerika Serikat. Penelitian ini meneliti apakah ada pengaruh tampilan emosi negatif pemimpin dan tampilan emosi positif pemimpin terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah pemimpin yang lebih sering menunjukkan emosi negatif mempengaruhi secara langsung dan negatif terhadap kinerja karyawan. Emosi positif yang ditunjukkan juga berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel independen. Yaitu tampilan emosi negatif pemimpin dan tampilan emosi positif pemimpin.

**Gambar 2.4**

Model analisis pengaruh ungkapan emosional pemimpin kepada karyawan terhadap kinerja karyawan di Amerika Serikat.

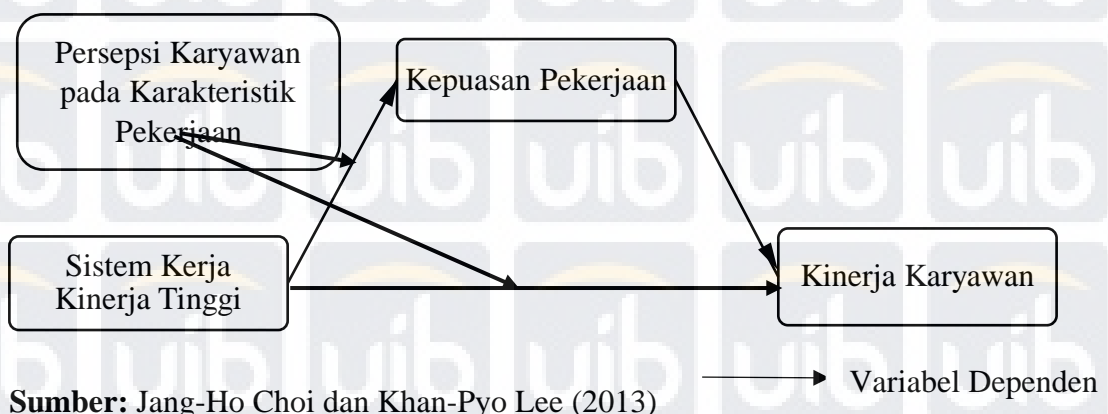


**Sumber:** Gang Wang dan Scott E. Seibert (2014)

Jang-Ho Choi dan Khan-Pyo Lee (2013) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 6.709 di 245 perusahaan industri manufaktur di Korea Selatan. Penelitian ini meneliti apakah ada pengaruh kepuasan pekerjaan dan sistem kerja kinerja tinggi yang di moderasi oleh persepsi karyawan akan karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah kepuasan pekerjaan dan sistem kerja kinerja tinggi berpengaruh dan positif terhadap kinerja karyawan dan persepsi karyawan akan karakteristik pekerjaan memiliki efek moderasi terhadap hubungan independent dan dependen. Dalam penelitian ini ada 2 variabel independen, yaitu kepuasan pekerjaan dan sistem kerja kinerja tinggi. Serta 1 variabel moderasi persepsi karyawan pada karakteristik pekerjaan.

**Gambar 2.5**

Model penelitian mengenai pengaruh persepsi pekerjaan terhadap kinerja karyawan di Korea Selatan

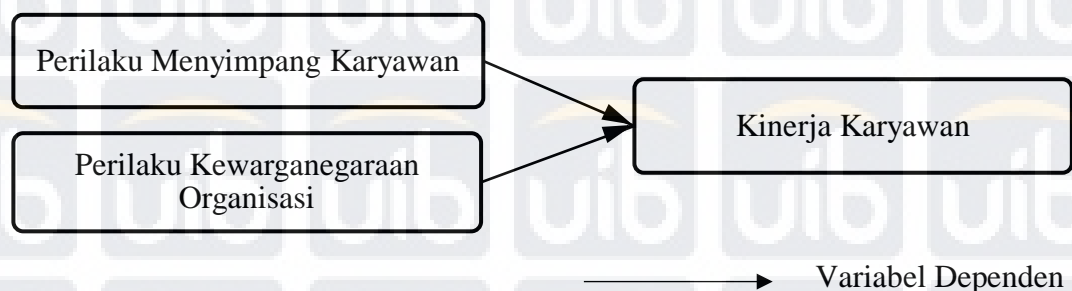


**Sumber:** Jang-Ho Choi dan Khan-Pyo Lee (2013)

Linda Koopmans, Stef van Buuren, Allard J. van der Beek, Henrica C.W. de Vet, Claire Bernaards dan Vincent Hildebrandt (2012) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 1.181 pekerja di Belanda. Sampel diambil dari pekerja kerah putih, biru, dan merah muda. Penelitian dilaksanakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh perilaku menyimpang karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil yang didapatkan bahwa perilaku menyimpang karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini ada 2 variabel independen, yaitu perilaku menyimpang karyawan dan kinerja kontekstual.

#### Gambar 2.6

Model penelitian mengenai pengaruh perilaku menyimpang karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap kinerja karyawan di Belanda.



**Sumber:** Linda Koopmans, Stef van Buuren, Allard J. van der Beek, Henrica C.W. de Vet, Claire Bernaards and Vincent Hildebrandt (2012).

Prajya R. Vidyarthi, Smriti Anand, dan Robert C. Liden (2012) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 350 di organisasi manufaktur multinasional di India. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional pemimpin yang dimoderasi konteks kerja, saling ketergantungan tugas dalam kelompok, dan jarak kekuasaan pemimpin terhadap kinerja karyawan. Hasil yang ditemukan bahwa kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan yang ini diperkuat oleh saling ketergantungan tugas kelompok dan dilemahkan oleh jarak kekuasaan. Dalam penelitian ini terdapat 1 variabel independen yaitu kecerdasan emosional pemimpin, dan 2 variabel *moderating* yaitu jarak kekuasaan, dan saling ketergantungan tugas kelompok.

**Gambar 2.7**

Model analisis pengaruh kecerdasan emosional pemimpin dengan kinerja



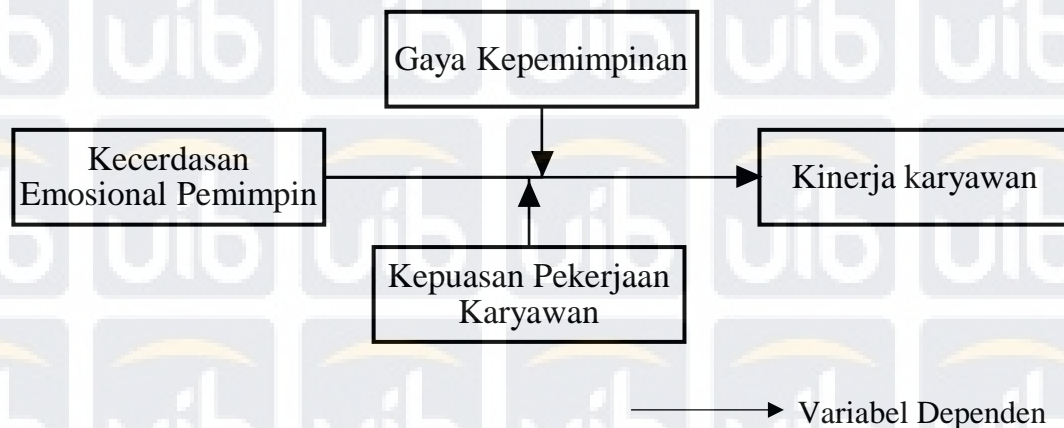
→ Variabel Dependen

**Sumber:** Prajya R. Vidyarthi, Smriti Anand, dan Robert C. Liden (2012)

Shane Connelly dan Gregory Ruark (2010) melakukan penelitian dengan sampel berjumlah 288 di perusahaan di Amerika Serikat. Penelitian dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh kekuatan emosional pemimpin yang dimoderasi gaya kepemimpinan dan kepuasan pekerjaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bahwa ada pengaruh positif antara kekuatan emosional pemimpin terhadap kinerja karyawan yang diperkuat atau diperlemah oleh gaya kepemimpinan berdasarkan gayanya, serta diperkuat juga oleh kepuasan pekerjaan karyawan. Dalam penelitian ini digunakan 1 variabel independen yaitu kecerdasan emosional pemimpin. 2 variabel moderasi antara lain gaya kepemimpinan dan kepuasan pekerjaan karyawan.

**Gambar 2.8**

Model penelitian mengenai kecerdasan emosional pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Amerika Serikat.



**Sumber:** Shane Connelly dan Gregory Ruark (2010)

## 2.2 Definisi Variabel Dependen

Hasil kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberlangsungan suatu perusahaan, karena nilai suatu perusahaan dapat diukur dari kinerja karyawan yang bekerja disana. Pengertian kinerja perusahaan sendiri menurut Robbins (2001), kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Stolovitch and Keeps (1992) kinerja didefinisikan sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta.

Menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan Shadily (1992:425), mengatakan kinerja atau performance adalah berdaya guna prestasi atau hasil. Wahyudi Kumorotomo (1996) memberikan batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap.

Sedangkan pengertian dari Kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (thing done), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2005:15-17). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karena itu peran pemimpin dalam mengelola kecerdasan emosionalnya sangat berpengaruh karena akan berefek pada kinerja karyawan yang secara langsung dapat berdampak baik ataupun buruk tergantung dengan kinerja karyawan tersebut. Jika pemimpin dalam tugasnya mengelola kecerdasan emosionalnya berjalan dengan baik, maka tentu hasil kinerja yang dapat diberikan oleh karyawan dibawahnya juga baik.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1 Pengaruh kemampuan mengelola kecerdasan emosional pemimpin terhadap kinerja karyawan.**

Menurut Daniel Goleman dalam bukunya yang berjudul Kecerdasan Emosional, semua emosi (2002:7) pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak, rencana seketika untuk mengatasi masalah yang telah ditanamkan secara berangsur-angsur (evolusi), dan emosi juga sebagai perasaan dan fikiran-fikiran khas, suatu keadaan biologis, dan psikologis serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi dapat dikelompokkan pada rasa amarah, kesedihan, takut, kenikmatan, cinta, terkejut, jengkel dan malu. Dalam kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar bebas dari stress, tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati, dan berdoa (Goleman, 2002:45). Dengan demikian yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memahami serta mengatur suasana hati agar tidak melumpuhkan kejernihan berfikir otak rasional, tetapi mampu menampilkan beberapa kecakapan, baik kecakapan pribadi maupun kecakapan antar pribadi. Dilihat dari segi peserta didik, siswa yang merasa kecerdasan emosionalnya baik, dengan contoh siswa merasa senang, akan bergairah dan semangat dalam belajar, disamping motivasi belajar. Dengan demikian, perasaan siswa menjadi suatu sumber energi dalam belajar, disamping motivasi belajar. (Winkel, 2004:207).



Jumlah pegawai yang keluar akibat ketidakcocokan dengan manajer dan pengawas lebih besar daripada mereka yang keluar akibat ketidakcocokan dengan perusahaan atau pekerjaan. Bentuk lain dari fenomena ini: Pegawai yang handal dan berbakat bisa bergabung pada perusahaan dikarenakan pimpinannya yang kharismatik, gaji yang besar, program pengembangan diri yang luar biasa atau yang lain. Tapi yang membuat dia bisa bertahan lama dan yang menentukan produktivitasnya adalah hubungannya dengan pimpinan terdekatnya atau yang langsung berada di atasnya. Penelitian lainnya yang masih dilakukan oleh Hochwater (2010) dalam *The Leadership Quarterly* mengungkapkan bahwa, ketertekanan seorang pegawai di lingkungan kerjanya dapat membuatnya merasa cepat lelah dan akan menolak tugas-tugas tambahan lainnya. Dan sikap ini akan memicu tindakan indisipliner lainnya dan akan mengarah ke PHK dan bentuk *turnover* lainnya.

Melalui penelitian yang telah dilakukan oleh Erkut Altındağ dan Yeliz Köseadağı (2015), Rachel E. Sturm, Dusya Vera, dan Mary Crossan (2015), Gang Wang dan Scott E. Seibert (2014), Prajya R. Vidyarthi, Smriti Anand, dan Robert C. Liden (2012), serta Shane Connelly dan Gregory Ruark (2010), dapat disimpulkan bahwa pengaruh kemampuan pemimpin dalam mengelola kecerdasan emosionalnya sangat berpengaruh pada hasil kinerja karyawan yang memiliki efek besar pada keberlangsungan perusahaan.

### **2.3.2 Hubungan perilaku kewarganegaraan organisasi dengan kinerja karyawan.**

Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik. Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan bentuk yang menguntungkan, perilaku *extrarole* terhadap rekan kerja terutama adanya bentuk saling membantu. Dari definisi para ahli maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku *extrarole* individu terhadap rekan kerja yang mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berpikir dan bertindak sistematis, harus dimiliki karyawan sebagai peningkatan produktivitas, disiplin, menyukai bekerja sendiri, menyukai bekerja tim, ketegasan, kepedulian dan responsif, tidak menunda, ketelitian dalam bekerja, kecekatan, menyukai kerja kantoran, menyukai kerja lapangan/luar kantor. Menurut Robbins dan Judge (2014) beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Sedangkan menurut Mariman Darto (2014) menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk mendukung perkembangan organisasi yang lebih baik.

### **2.3.3 Hubungan perilaku menyimpang pekerja dengan kinerja karyawan.**

Perilaku menyimpang pekerja atau perilaku kontraproduktif merupakan perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan didalam perusahaan. Perilaku kontraproduktif dapat dibagi menjadi dua yaitu yang mengarah pada individu dan yang mengarah pada organisasi (Aamodt, 2010). Perilaku kontraproduktif yang mengarah pada individu dapat berupa *bullying*, gosip, menggoda atau mengusik rekan kerja, kekerasan dalam tempat kerja dan ketidaksopanan. Sedangkan yang mengarah pada organisasi dapat berupa pencurian atau sabotase.

Kelloway (2010) berpendapat bahwa perilaku kontraproduktif bisa jadi merupakan suatu bentuk protes. Dimana protes tersebut mengindikasikan ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Pada hasil penelitian yang dilakukannya tidak semua perilaku kontraproduktif merupakan bentuk protes, namun perilaku kontraproduktif dapat menjadi sarana untuk memprotes ketidakadilan. Belot dan Schröder (2013) menemukan bahwa bentuk perilaku kontraproduktif dapat dipengaruhi oleh bentuk norma sosial. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode yang sedikit berbeda untuk meneliti perilaku kontraproduktif.

Maclane dan Walmsley (2010) berpendapat bahwa teori kepribadian dapat menjadi pengaruh dalam mengimplementasikan intervensi bagi karyawan yang melakukan perilaku kontraproduktif. Karena itu dapat disimpulkan bahwa perilaku kontraproduktif karyawan dapat berefek secara negatif maupun positif pada kinerja karyawan tergantung dari bagaimana penindaklanjutan oleh pemimpin.

Lebih lanjut, Chan dan Gilliland (2001) dalam Begley, Lee, dan Hui (2006) juga mengungkapkan bahwa keadilan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi dapat menjadi prediktor penting dalam menilai sikap dan perilaku karyawan. Perlakuan tidak adil yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, ataupun perlakuan tidak adil yang diberikan oleh pimpinan atau atasan terhadap karyawan atau bawahannya, dan perlakuan tidak adil yang diberikan oleh karyawan terhadap sesama rekan kerjanya, diperkirakan dapat memiliki hubungan yang kuat dengan hasil kinerja karyawan yang berupa perilaku kerja kontraproduktif.

#### **2.3.4 Hubungan persepsi karyawan mengenai karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan.**

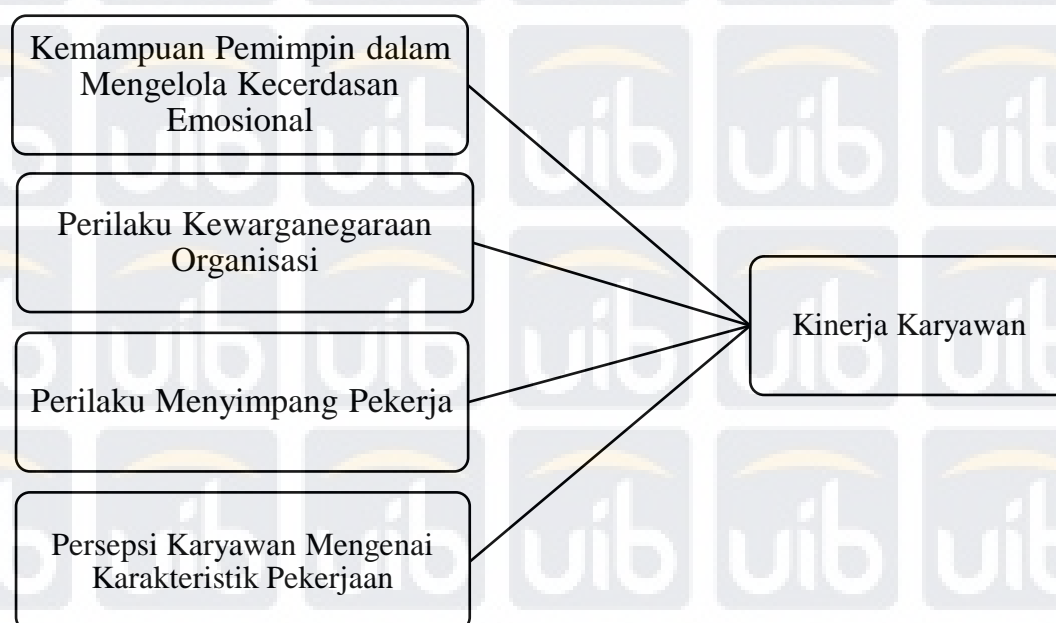
Persepsi menurut Pride dan Ferrel dalam Fadila dan Lestari (2013:45), persepsi adalah segala proses pemilihan, pengorganisasian dan penginterpretasian masukan informasi, sensasi yang diterima melalui penglihatan, perasaan, pendengaran, penciuman dan sentuhan untuk menghasilkan makna.

Hackman dan Oldham (1976) meneruskan model Karakteristik Pekerjaan yang menyoroti lima karakteristik pekerjaan inti yaitu variasi, identitas tugas,

signifikansi, kemampuan dalam membuat keputusan, dan umpan balik. Jadi, persepsi karyawan mengenai karakteristik pekerjaannya dapat mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja dengan mengakibatkan variasi dalam kinerja karyawan (Hackman & Lawler, 1971). Maka itu, dengan meningkatkan persepsi mereka di sepanjang lima dimensi model karakteristik pekerjaan, kinerja karyawan pun pasti akan terpengaruh (Choudhary, Kumar, & Philip, 2015).

#### 2.4 Model penelitian dan perumusan hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian yang telah dijelaskan, maka hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan dalam bentuk sebuah model penelitian. Model penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.4.1**

Berdasarkan model penelitian di atas maka hipotesis untuk penelitian ini adalah:

H1. Kemampuan pemimpin dalam mengelola kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah nilai total yang diharapkan pada individu selama periode standar waktu tertentu (Motowildlo, 2003, hal.4). Selain itu, kinerja karyawan adalah output karyawan yang diharapkan dalam pekerjaan tertentu. Kinerja tugas juga berkaitan dengan efektivitas karyawan dimana karyawan melakukan kegiatan yang berkontribusi terhadap perusahaan baik secara langsung dengan menerapkan sebagian dari proses teknologinya, atau secara tidak langsung dengan menyediakan materi atau layanan yang dibutuhkan (Borman dan Motowidlo, 1993). Dengan demikian, kinerja kerja karyawan sangat penting untuk efektivitas organisasi dan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Weierter (1997) dalam sebuah karya berpendapat bahwa seorang pemimpin, dengan menunjukkan semangat dan antusiasme, mendorong harga diri pengikut dan dengan demikian dapat memicu sikap positif pengikut terhadap pekerjaannya. Kinerja individu sebagian besar ditentukan oleh motivasi dan kemauan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan (Menges *et al.*, 2016). Literatur terbaru juga menyoroti bahwa para pemimpin dapat mempengaruhi dampak tuntutan stres terhadap kinerja pengikut mereka (LePine *et al.*, 2016). Oleh karena itu peran seorang pemimpin yang menampilkan kemampuan mengelola kecerdasan emosional yang baik dapat berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja para karyawannya.

H2. Persepsi karyawan mengenai karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja dapat mengakibatkan variasi kinerja karyawan dan organisasi (Hackman and Lawler, 1971). Di sini, Hackman dan Oldham (1976) meneruskan model Karakteristik Terbuka yang menyoroti lima karakteristik pekerjaan utama, yaitu variasi keahlian, tugas, signifikansi, otonomi, dan umpan balik. Karakteristik ini mungkin sangat penting dalam mempengaruhi hasil kerja. Hackman dan Oldham (1976) mengemukakan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang mendefinisikan dan membentuk "realitas" di dalam karya pengajar. Memimpin

dengan meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kualitas kerja dengan membuat kelima karakteristik pekerjaan yang menguntungkan. Organisasi dapat meningkatkan perilaku kerja dan kualitas kerja karyawan dengan meningkatkan persepsi mereka di sepanjang lima dimensi model karakteristik pekerjaan. Griffin (1981) menguji anggapan bahwa para pemimpin dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang karakteristik pekerjaan melalui *EMA* mereka. Meskipun persepsi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan sangat bergantung pada deskripsi pekerjaan, penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari atribut pemimpin juga Choudhary (2015).

H3. Perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku karyawan yang ekstra yang melebihi peran formal yang telah ditentukan, dan tidak secara langsung atau jelas diminta oleh sistem penghargaan formal (Lee and Allen, 2002). Organisasi bergantung pada praktik perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan untuk mendorong atmosfer kerja yang positif, untuk membantu masalah karyawan lain, untuk bertahan terhadap ketidaknyamanan, dan untuk melindungi sumber daya perusahaan (Naqshbandi 2016). Perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan membantu organisasi dalam beberapa hal termasuk mengatasi ketidakpastian, perubahan lingkungan, kelangkaan sumber daya (Naqshbandi 2016; Podsakoff 1997), membuka proses inovasi mereka (Naqshbandi dan Kaur, 2011), pelumas mesin sosial organisasi yang menghasilkan friksi dan efisiensi lebih sedikit (Bateman dan Organ, 1983). Selain itu, penelitian telah menunjukkan bahwa reaksi emosional positif ini terkait dengan hasil lain yang diinginkan seperti peningkatan kinerja, komitmen organisasi, efektivitas organisasi dan pengurangan turnover karyawan (Harvey dan Dasborough, 2006). Karena ini, perilaku kewarganegaraan organisasi dapat menyebabkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Katz and Kahn, 1978).

H4. Perilaku menyimpang pekerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perilaku menyimpang pekerja adalah "sejauh mana perilaku karyawan melanggar norma organisasi yang signifikan dan mengancam kesejahteraan organisasi dan / atau anggotanya" (Robinson dan Bennett, 1995). Chan dan Gilliland (2001) dalam Begley, Lee, dan Hui (2006) mengungkapkan bahwa keadilan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi dapat menjadi prediktor penting dalam menilai sikap dan perilaku karyawan. Perlakuan tidak adil yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, ataupun perlakuan tidak adil yang diberikan oleh pimpinan atau atasan terhadap karyawan atau bawahannya, dan perlakuan tidak adil yang diberikan oleh karyawan terhadap sesama rekan kerjanya, memiliki hubungan yang kuat dengan hasil kinerja karyawan yang berupa perilaku kerja kontraproduktif.